

**STRATEGI PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN INDUSTRI
PERUMAHAN KELAS MENENGAH (STUDY KASUS PT. BARUGA
ASRINUSA DEVELOPMENT)**

**MANAGEMENT AND DEVELOPMENT STRATEGY OF MEDIUM CLASS
HOUSING INDUSTRY (CASE STUDY OF PT. BARUGA ASRINUSA
DEVELOPMENT)**

¹Rusli, ²Muhammad Asdar, ³Abdul Razak Munir

¹PT. Baruga Asrinusa Development (rusli_hrd@gmail.com)

²Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(masdar_feunha@yahoo.com)

³Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(arazak@fe.unhas.ac.id)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana lingkungan Eksternal dan Internal yang mempengaruhi bisnis serta strategi pengelolaan dan pengembangan usaha perumahan kelas menengah yang tepat bagi PT. Baruga Asrinusa Development agar dapat terus bertahan dan berkembang. Penelitian ini dilakukan di PT. Baruga Asrinusa Development–Perumahan Bukit Baruga, yang terletak di kelurahan Antang, kecamatan Manggala, kota Makassar. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa PT. Baruga Asrinusa Development adalah salah satu pengembang (*developer*) yang sudah cukup lama berdiri sejak 1992 dan juga merupakan pengembang lokal yang berada di Makassar yang saat ini telah memiliki banyak pesaing besar dari pengembang lokal dan pengembang luar. Hasil penelitian ini menemukan bahwa untuk menghadapi ancaman yang berasal dari luar segera mengimplementasikan *strategi agresif* yakni berusaha memperbaiki kondisi internal kelemahan dan eksternal ancaman dengan memanfaatkan sejumlah kekuatan internal yang dimiliki dan peluang eksternal yang ada.

Kata kunci: Strategi Pengelolaan, Pengembangan, Industri Perumahan Kelas Menengah

ABSTRACT

This study aims to find out how the external and internal environment that affects the business and management strategies and development of the middle-class housing business is right for PT. Baruga Asrinusa Development in order to continue to survive and develop. This research was conducted at PT. Baruga Asrinusa Development- Bukit Baruga Estate, located in Antang village, Manggala sub-district, Makassar city. Selection of this location is done intentionally (purposive) with the consideration that PT. Baruga Asrinusa Development is one of the longest established developers since 1992 and is also a local developer located in Makassar which currently has many major competitors from local developers and outside developers. The results of this study find that to deal with external threats immediately implement an aggressive strategy strategy that seeks to improve internal conditions of weakness and external threats by utilizing a number of internal strengths possessed and existing external opportunities.

Keywords: Management Strategy, Development, Middle Class Housing Industry

PENDAHULUAN

Sektor perumahan mempunyai peranan penting dalam pembangunan perekonomian suatu bangsa ataupun sebuah kota karena kegiatan sektor perumahan merupakan salah satu sumber pendapatan yang cukup potensial. Jika sektor perumahan menjadi salah satu cerminan kemajuan pertumbuhan sebuah kota, maka tidak berlebihan apabila belakangan ini hitungan angka pertumbuhan ekonomi di kota Makassar selalu bergerak melebihi angka pertumbuhan rata-rata nasional. Denyut sektor usaha perumahan di kota Makassar dalam kurun lima tahun terakhir terasa kencang sekali.

Adapun wilayah utama pengembangan perumahan di kawasan Sulsel masih berpusat di kawasan Makassar, Maros, Sungguminasa dan Takalar atau kawasan Kota Metropolitan Mamminasata. Namun persaingan bisnis perumahan di Kota Makassar dan sekitarnya ini makin ketat setelah pengembang besar mulai berlomba-lomba membangun proyek perumahan dengan menawarkan berbagai kelebihan dan fasilitas-fasilitas di produk masing-masing.

Dalam rangka memenangkan pangsa pasar di industri perumahan khususnya di Sulawesi Selatan, banyak pelaku di industri perumahan dalam hal ini para pengembang melakukan berbagai macam strategi untuk menjadi market leader di pasaran. Perumahan Bukit Baruga salah satunya, memiliki pangsa pasar yang masih rendah, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya menurunnya daya saing perusahaan terhadap perusahaan kompetitor, munculnya pesaing/kompetitor baru dan atau kegiatan promosi yang tidak mencapai sasaran sehingga Perumahan Bukit Baruga belum mampu menjadi market leader di Makassar.

TELAAH PUSTAKA

Manajemen Strategi

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono dalam buku *Strategic Management in Action* oleh Husein Umar (2008:31) mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Pearce dan Robinson (2012) mengemukakan strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan bersaing. Mereka membagi strategi dalam tiga tingkatan strategi yakni, Tingkat Korporasi, Tingkat Bisnis dan Tingkat Fungsional.

Hunger & Wheleen. (2003:4) mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategis (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

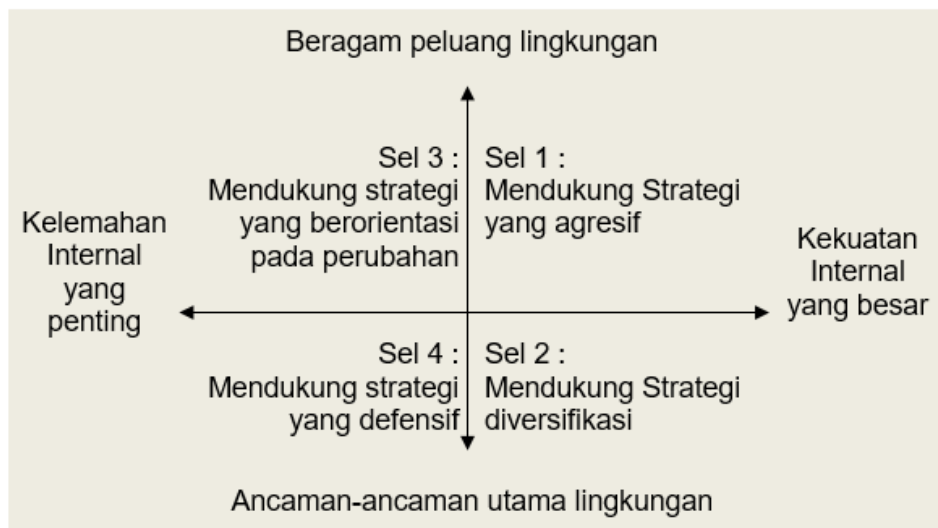
Menurut Suwandiyanto (2010:02), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantumemikirkan kepentingan berbagai pihak.

Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Kuadran Analisa SWOT



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT (Pearce II & Robinson, 2011)

Kuadran 1, menggambarkan bahwa situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan (strategi agresif).

Kuadran 2, menggambarkan situasi bahwa meskipun organisasi menghadapi ancaman, namun ada kekuatan yang dapat diandalkan. Untuk itu organisasi dapat menggunakan alternatif strategi 2, yakni strategi diversifikasi atau strategi inovasi.

Kuadran 3, menggambarkan bahwa organisasi mengalami kelemahan dalam berbagai hal (internal), sehingga peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternatif strategi 3 yakni konsolidasi, perbaikan, mengubah carapandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari.

Kuadran 4, menggambarkan situasi organisasi sangat buruk, karena disamping berbagai kelemahan internal timbul ancaman dari luar. Untuk itu alternatif strategi yang digunakan alternatif 4, yaitu strategi defensif misalnya perampingan, pengurangan atau efisiensi dalam semua bidang kegiatan.

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Tahap I Input (*The Input Stage*)

Pada tahap 1 atau tahap input, berisikan informasi input dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur

subjektifitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks *input* menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi untuk secara lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi-strategi yang disusun. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat. Dalam tahap 1 biasanya digunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation) dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation)

a) External Factor Evaluation Matrix (EFEM)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan untuk menganalisa hal-hal menyangkut ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

b) Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui factor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting yang berasal dari beberapa fungsional perusahaan misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran.

2. Tahap II Pencocokan (*The Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya dan keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk mengembangkan dan menjalankan strategi yang tepat agar berhasil. Pada tahap pencocokan ini terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, yaitu Matriks SWOT/TOWS, Matriks SPACE, *Boston Consulting Group* (BCG Matrix) dan General Electric.

3. Tahap III Keputusan (*Decision Stage*)

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2014:149) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Baruga Asrinusa Development. Keseluruhan populasi berjumlah 230 karyawan. Sampel menurut Sugiyono (2014:149) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Metode Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampel acak berstrata dengan mengambil sampel berdasarkan tingkatan tertentu. Dalam penelitian ini peneliti menjadikan seluruh manajemen PT. Baruga Asrinusa Development yaitu direksi (*Board Of Director*) 2 orang, kepala Divisi (*Division Head*), kepala Departemen (*Department Head*) 2 orang, kepala bagian (*Section Head*) 6 orang, pengawas (*Supervisi*) 8 orang, serta manager di proyek (*Site Manager*) 5 orang sebagai sampel untuk mendapatkan informasi, meliputi pria maupun wanita yang berjumlah 33 orang.

Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data yang dibutuhkan, metode yang digunakan adalah:

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*).
Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) yaitu yang dilakukan dengan membaca buku-buku dan jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, jurnal penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian terdahulu, dan dengan cara *browsing* di internet untuk mencari artikel-artikel serta jurnal-jurnal atau data-data yang dapat membantu hasil dari penelitian.
2. Studi Lapangan (*Field Research*)
Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara langsung ke perusahaan, untuk mendapatkan data *primer* melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada Karyawan PT. Baruga Asrinusa Development mengenai implementasi, taktik fungsional dalam internal system kerja PT. Baruga Asrinusa Development, *respondent* diminta menanggapi pertanyaan yang diberikan dengan cara menjawab daftar pertanyaan.

Analisis Data

Data dan informasi dalam penelitian ini diperoleh dari kondisi PT. Baruga Asrinusa Development (Perumahan Bukit Baruga) diolah secara kuantitatif dan dianalisis secara kualitatif. Pengolahan data ini dimaksudkan untuk merancang alternatif strategi pengembangan usaha perumahan di Perumahan Bukit Baruga dengan pendekatan konsep manajemen strategi. Analisis kualitatif digunakan di lingkungan perusahaan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Sedangkan penelitian kuantitatif adalah metode yang datanya berupa angka dan analisis menggunakan statistik (Supriyadi, 2014). Analisis kuantitatif digunakan pada matriks IFE, matriks EFE dengan menggunakan hasil kuisisioner untuk penentuan bobot, diagram analisis SWOT sedangkan analisis kualitatif digunakan pada *SWOT Balanced Scorecard Analysis*, *TOWS Balanced Scorecard Matriks*, *Strategic Themes*, *Strategic Map*, *KPIs* dan *Strategic Initiatives*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

1. Pemasaran

Pemasaran produk Perumahan di PT. Baruga Asrinusa Development di 3 tahun terakhir mengalami penurunan hal ini diakibatkan oleh beberapa faktor, dalam penelitian ini didapatkan informasi bahwa yang menjadi salah satu faktor adalah tingkat kepercayaan pelanggan yang menurun cukup signifikan, hal tersebut terlihat dari komplain yang masuk kepada manajemen tentang keterlambatan pembangunan baik bangunan rumah atau fasilitas lingkungan yang mendukung seperti sarana jalan di dalam cluster perumahan, taman-taman dan lain lain. Promosi yang dilakukan departemen marketing sudah dilakukan melalui beberapa kegiatan dan sasaran market yang cukup jelas. Promosi produk perlu dilakukan berdasarkan segmentasi pasar pada Perumahan Bukit Baruga sehingga perlu pemisahan *sales force* pada masing-masing fokus berdasarkan segmentasi pasar dalam mengejar target penjualan. Penetapan harga yang konsisten dan sistem pembayaran yang jelas perlu dilakukan sehingga perlakuan yang diberikan *sales force* terhadap calon *customer* menjadi lebih seragam sehingga menimbulkan kredibilitas dan rasa percaya pada sistem penawaran yang diberikan karena ini menjadi bagian dari pelayanan kepada *customer*.

Peningkatan penjualan perlu dilakukan dengan melakukan penetrasi pasar yang telah ada, penanganan terhadap komplain/keluahan pelanggan harus ditanggapi dan dilakukan pendekatan secara persuasif sehingga dapat mempertahankan kepercayaan *customer* terhadap produk perumahan yang ditawarkan. Memperkuat *differensiasi*/pembeda (ciri khas) produk

yang dimiliki oleh PT Baruga Asrinusa Development sehingga mampu mempertahankan *customer* yang loyal pada perumahan Bukit Baruga, diantaranya lingkungan yang asri dan produk yang sesuai dengan *Green neighborhoods* termasuk *green infrastruktur*, *green building*, *green living* dan *green energy production systems*.

2. Keuangan

Kondisi Keuangan yang dialami PT Baruga Asrinusa Development terlihat cukup sulit terkait menurunnya nilai profit di tahun 2017, hal ini pun berdampak pada *cashflow* yang kurang sehat, banyaknya piutang perusahaan dari *customer* yang mengalami keterlambatan pembayaran atau bahkan menunggak serta banyaknya hutang/pinjaman modal usahamenambah beratnya *cashflow* perusahaan. Karena hal tersebut diharapkan management keuangan harus meningkatkan penanganan piutang yang belum terbayar dari *customer* sehingga dapat mengurangi jumlah piutang secara signifikan dan penambahan sumber dana dari internal Kalla Groups menjadi salah satu solusi yang diharapkan untuk menyelesaikan beberapa permasalahan yang terjadi, terutama dalam penyelesaian proyek pembangunan yang terlambat. Kedepan kemampuan *re-engenerring financial* sangat dibutuhkan di PT Baruga Asrinusa Development.

3. Operasional

Proses Operasional yang terjadi di PT. Baruga Asrinusa development perlu penguatan terutama dalam peningkatan Biaya, Mutu dan Waktu hal ini menjadi perbaikan yang harus dilakukan segera terutama dalam memenuhi komitmen penyelesaian pembangunan sesuai dengan perencanaan yang dibuat pada saat penetapan target. PT. Baruga Asrinusa Development perlu membuat target yang tepat dan akurat dalam proses yang di kenal OTOBOS (*on time, on budget, on schedule*), sistem OTOBOS ini harus menjadi acuan pada setiap proses operasional yang terjadi di perusahaan ini. Kemampuan melakukan inisiatif percepatan proses operasional menjadi kemampuan yang harus dimiliki oleh para manager lini untuk mencapai semua target-target yang telah di tetapkan. Proses ini akan berjalan lancar ketika semua departemen saling mendukung dan berkerja sama dalam mewujutkannya, diikuti proses yang transparan dan menjunjung nilai-nilai perusahaan (KALLA values) sesuai dengan *Good Corporate Governance* (GCG).

4. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia yang dimiliki PT Baruga Asrinusa Development memiliki potensi yang cukup besar, ini tercermin usia millennial (kelahiran 1980 up) dan produktif masih mendominasi, pendidikan yang memadai dengan jumlah sarjana yang cukup tinggi terutama pada level staff dan management. Dalam mendukung kinerja perusahaan maka diperlukan kompetensi yang sesuai atau *Fit Competency* disetiap posisi pekerjaan atau jabatan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, namun saat ini masih perlu peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan baik itu kompetensi soft (*soft competency*) dan kompetensi teknis (*hard competency*). Arah pengembangan SDM kedepan harus berbasis kompetensi (*Best Competency*) yang dibuktikan berdasarkan sertifikasi keahlian-keahlian tertentu di setiap karyawan. Penilaian Kinerja secara individu harus dilakukan secara konsisten dan tersistem dengan baik, sehingga kebutuhan pengembangan dapat diketahui dengan pasti terhadap karyawan yang memiliki performance / kinerja yang kurang untuk di tingkatkan kompetensinya.

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrant*)

Ancaman pendatang baru tinggi karena: Hambatan (*entry barrier*) terbesar adalah ketersediaan lahan strategis, tingkat kerumitan proses bisnis, padat modal. Namun besarnya pertumbuhan perekonomian, pertumbuhan penduduk, ketersediaan Infrastruktur (bandara, pelabuhan, jalan tol, dll), perkembangan sektor komersial, menarik bagi developer besar

lainnya dari luar Sulawesi Selatan seperti Jakarta, hal yang dilakukannya dalam mengatasi hambatan-hambatan masuk yaitu dengan cara konsorsium/kerjasama dengan pengembang lokal, dengan mengsinergikan kekuatan modal yang kuat, pengalaman dan kemampuan manajerial (kemampuan R&D yang bagus), serta penguasaan lahan (akses pemasok lahan). Sinergi mereka mempunyai kekuatan merusak pasar karena kekuatan branding yang efektif yang telah mereka miliki, strategi promosi yang kuat, dan operasional yang efisien serta kemampuan ekspansi lahan yang cepat akan menabuh eksistensi perkembangan perusahaan mereka.

2. Ancaman dari Pemasok (*Threat of Supplier*)

Tekanan pemasok tinggi karena: Keterbatasan lahan yang strategis, sifat yang *immobility*, harga yang meningkat terus dan terbatasnya pemasok yang terlokalisir, memberikan dampak ketergantungan pengembang terhadap pemilik lahan. Di satu sisi, material bangunan juga mempunyai hambatan dan keterbatasan ketersediaan *supply* yang stabil.

3. Ancaman dari Pembeli (*Threat of Buyer*)

Ancaman pembeli tidak terlalu tinggi karena: tekanan dari aspek pembeli tidak terlalu besar, karena pasar tersegmentasi berdasarkan lokasi lahan (ciri perumahan *locality/immobility*), dengan preferensi pembelian yang unik sesuai kelas sosialnya dan faktor lokasi. Faktor *locality dan Switching cost* nya sangat tinggi karena merupakan pengeluaran besar, sehingga pembeli cenderung sulit beralih ke developer lain. Proses menjual kembali (keputusan pembelian rumah, membutuhkan waktu 30-60 hari). Jika penekanan promosi pada komponen rumah, maka pembeli akan memperbandingkan, namun sebaliknya, jika penekanan promosi pada komponen kawasan/lingkungan perumahan, maka pembeli semakin sempit variabel yang dapat diperbandingkan dengan developer lain. Faktor *aksesibilitas*, ketersediaan fasilitas kawasan perumahan, kualitas bangunan menjadi dasar preferensi pembelian rumah.

4. Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Product Substitute*)

Tekanan produk *substitute* rendah karena: produk pengganti *2nd house (2nd market)* tidak terpola dengan baik dan jumlahnya sangat sedikit. Selain itu, bisnis perumahan dari PT Baruga Asrinusa Development-Perumahan Bukit Baruga memiliki keunikan yaitu, konsep kawasan perumahan dengan sarana dan prasarananya sebagai lingkungan hidup tempat hunian yang luas dan terpadu dengan fasilitas-fasilitas yang tersedia. Sedangkan produk pengganti yang lain, apartemen belum berkembang dan belum menarik bagi pasar di Makassar dan sekitarnya. Pertumbuhan *2nd market*, berbanding terbalik dengan *primary (landed house)*.

5. Persaingan Industri Sejenis (*Competitive Rivalry*)

Tekanan persaingan di lokal Makassar, cukup tinggi dari pemain-pemain lama. Tingginya persaingan di lokal makassar, di picu oleh pertumbuhan perekonomian Sulawesi Selatan, pertumbuhan *net-migrasi* yang tinggi, berkembangnya sektor komersial dan sektor riil, serta infrastruktur kota Makassar, pertumbuhan jumlah penduduk. Di Makassar terjadi *over demand* akan perumahan, persaingan harga di level segmen menengah kebawah yang cukup tinggi, meningkatnya kualitas desain bagi developer-developer, bangunan dan fasilitas yang lengkap, menekan persaingan semakin tinggi. Pengembang di Makassar, menghadapi hambatan modal dan ketersediaan lahan (kapasitas lahan), dengan melakukan strategi merger atau kerjasama dengan pemilik lahan menjadi cara yang harus dilakukan agar para developer baru/luar dapat masuk. Tantangan terbesar Perumahan Bukit Baruga adalah perumahan-perumahan yang berada di lokasi strategis (jln hertasning baru, panakkukang, jln perintis kemerdekaan, tanjung bunga) aksesibilitas mereka jauh lebih baik dari area CBD (Central

Business District). Tingginya biaya *exit strategy*, mendorong pengembang tetap bertahan dan survive.

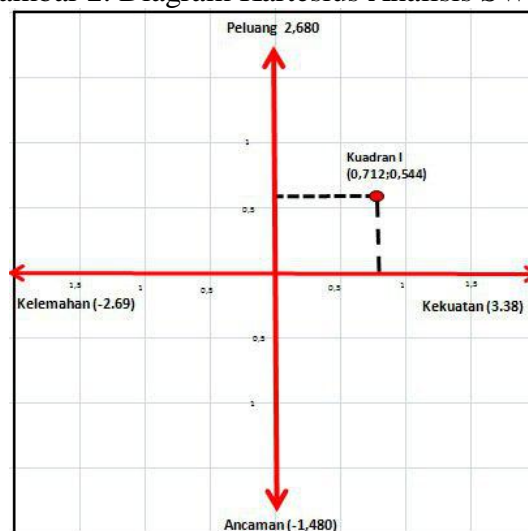
Analisis Metode Strategis

Setelah semua data yang diperlukan untuk menyelesaikan analisis SWOT BSC, langkah selanjutnya adalah menyusun strategi. Pada tesis ini, metode yang digunakan adalah Diagram SWOT BSC dan Matriks SWOT BSC.

Diagram SWOT BSC digunakan untuk mempermudah pihak yang berkepentingan, dalam hal ini adalah PT. Baruga Asrinusa Development– Perumahan Bukit Baruga, sehingga dapat menetapkan strategi yang tepat untuk masa yang akan datang dan digunakan cara perhitungan luas tiap kuadran.

Berdasarkan analisis strategis, maka dibuatlah suatu diagram SWOT BSC seperti pada gambar berikut ini:

Gambar 2. Diagram Kartesius Analisis SWOT



Gambar di atas menunjukkan bahwa titik potong dari pertemuan garis antara kekuatan-kelemahan (0.712) dan peluang-ancaman (0.544) berada pada Kuadran Pertama, dimana terlihat titik potong E(0.712 ; 0.544) berada pada area Kuadran Pertama (I). Hal ini menggambarkan bahwa situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan (strategi agresif) dalam pengembangan bisnis PT. Baruga Asrinusa Development-Perumahan Bukit Baruga. Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui luas tiap kuadran pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Luasan Tiap Kuadran dan Prioritas Strategi

Kuadran	Posisi Kuadran	Luasan Kuadran	Rangking	Prioritas Strategi
I	3.38×2.68	9.06	I	Agresif
II	$3.38 \times (-1.480)$	-5.00	III	Konservatif
III	$(-2.69) \times 2.68$	-7.21	II	Defensif
IV	$(-2.69) \times (-1.480)$	-3,98	IV	Diversifikasi

Sumber : Hasil Analisis, 2018

Matriks SWOT merupakan strategi yang mengkombinasikan antara peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan. Dalam matriks SWOT, terdapat empat strategi kombinasi yaitu:

1. Strategi SO (*strenght- opportunity*) pada kuadran I, rangking I.
2. Strategi ST (*strenght-threats*) pada kuadran II, rangking III
3. Strategi WO (*weakness – opportunity*) pada kuadran III, rangking II
4. Strategi WT (*weakness-threats*) pada kuadran IV, rangking IV

Berdasarkan penentuan luas daerah, kuadran I yang paling luas dengan letak titik potong terletak pada kuadran I, sehingga strategi yang paling utama yang harus digunakan dari pengembangan bisnis perumahan PT. Baruga Asrinusa Development adalah **strategi SO**. Sedangkan strategi alternatif dari pengembangan bisnis perumahan PT. Baruga Asrinusa Development secara berurut berdasarkan ranking adalah strategi WO, ST dan WT.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Gambar 2 yang merupakan perpotongan titik diagram swot dan pada Tabel 1 terlihat bahwa daerah yang paling luas terdapat pada kuadran pertama dengan luas 9.06 yang berarti bahwa strategi pengelolaan dan pengembangan industri perumahan PT. Baruga Asrinusa Development memiliki sejumlah faktor internal kekuatan dan sejumlah faktor eksternal peluang untuk mengatasi faktor internal kelemahan dan faktor eksternal ancaman, sehingga strategi yang paling tepat dan utama adalah strategi agresif yakni berusaha memperbaiki kondisi internal kelemahan dan eksternal ancaman dengan memanfaatkan sejumlah kekuatan internal yang dimiliki dan peluang eksternal yang ada. Strategi agresif merupakan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Penentuan strategi agresif didasarkan pada kondisi empirik, dimana industri perumahan PT. Baruga Asrinusa Development menghadapi ancaman eksternal dan kelemahan internal, sehingga perlu segera diantisipasi dan diperbaiki melalui sinergitas secara lebih agresif antara peluang eksternal dan kekuatan internal yang dimiliki. Strategi agersif ini dimaksudkan bahwa pihak-pihak yang berkepentingan dan penentu kebijakan harus mengambil langkah-langkah strategis yang lebih konkrit dan cepat pengembangan industri perumahan PT. Baruga Asrinusa Development dapat segera dilakukan dengan tetap memperhitungkan kondisi empirik yang dihadapi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Joko Sutrisno (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa strategi prioritas yang dari bisnis pengembangan yang diteliti adalah strategi S-O (agresif). Dengan melakukan strategi S-O seperti kerjasama dengan produsen produk lain yang bukan produsen maka dimungkinkan model bisnis yang baru tercipta lebih cepat sedangkan Dian Sekti Hartoko (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa strategi S-O berisi penambahan jumlah mitra, menyediakan modal dana untuk para mitra.

Perencanaan strategis ini didasarkan pada kondisi internal dan kondisi eksternal yang dihadapi oleh PT. Baruga Asrinusa Development sebagaimana dikemukakan oleh Zimmerer dan Scarborough (2002) bahwa perencanaan strategis bukan merupakan hasil atau keluaran melainkan suatu proses yang terus berlangsung. Pemikiran strategis tidak memiliki titik akhirdan akibatnya proses perencanaan berlangsung terus menerus. Salah satu dari proses manajemen strategis adalah mengenali lingkungan internal perusahaan (*Strength-Weakness*) dan lingkungan eksternal perusahaan (*Oppurtunity-Threat*). Sebagaimana dikemukakan pula oleh Salusu (2002) bahwa kekuatan (*strength*) adalah suatu kondisi di mana perusahaan mampu melakukan semua tugasnya secara sangat baik (diatas rata-rata industri). Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi di mana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik di karenakan sarana dan prasarananya kurang mencukupi. Peluang (*opportunity*) adalah suatu potensi bisnis menguntungkan yang dapat diraih oleh perusahaan yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak manapun. Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan di mana perusahaan mengalami kesulitan yang disebabkan oleh kinerja pihak pesaing, yang jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kesulitan dikemudian hari.

Matriks TOWS Balanced Scorecard

(Strengths/Opportunity) - SO Strategy		(Weaknessess/Opportunity) - WO Strategy	
FS1; C02;	Membangun sarana dan prasarana untuk meningkatkan nilai investasi properti di Bukit Baruga	FW1 ; FO2 ;	Mencari alternatif pendanaan yang mendukung dalam menjalankan perusahaan
FS2;FO1;	Meningkatkan kerjasama dengan perbankan agar mendapatkan kemudahan dalam KPR dan pinjaman dengan melakukan PKS (perjanjian kerjasama) dengan pihak perbankan	FW2;IW3; FO4; CO1	Melakukan Ekspansi Proyek Kawasan ke daerah potensial dengan memperbanyak Landbank (persediaan lahan)
CS1;IS1; IS3;IO1;	Mengembangkan konsep go -green dan menjadikan Trademark Bukit Baruga	IW4; IO2	Membangun Infrastruktur dan fasilitas yang lengkap dengan konsep Go-Green.
IS2;LO3	Menggunakan Sistem IT yang terintegritas	CW1; IW1;LO3	Meningkatkan kualitas bangunan dengan menggunakan teknologi kontruksi terbaru
IS4; LO3;	Meningkatkan Penggunaan Teknologi Kontruksi dan meningkatkan diversifikasi Produk	CW1; CO1; CO3	Meningkatkan pelayanan prima kepada customer (pelanggan) dan stakeholder
LS1;LO2	Melakukan Pengembangan SDM berbasis Kompetensi	IW2; IW12; CO1	Melakukan ekspansi pasar dengan strategi marketing yang efektif
FS1;LO1	Melakukan Pengembangan Kawasan/Cluster Terbaru di daerah lainnya	CW2; LW1;LO3	Menentukan standarisasi harga dan sistem pembayaran yang tersistem dengan menggunakan IT System
CS1;IS3; CO1;	Melakukan Penetrasi Pasar dalam promosi produk	IW5; CO1	Meningkatkan produksi rumah melalui improvment dan inovasi.
IS1;IS3; CO3	Melakukan Pengembangan Usaha Pengelolaan Limbah		
FS1;LO1	Meningkatkan Market Share dalam penjualan property		
(Strengths/Threats) - ST Strategy		(Weaknessess/Threats) - WT Strategy	
FS1; CT2; CT3	Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana dalam perumahan agar menarik konsumen untuk memenuhi kebutuhan hidup	FT1; CW2	Melakukan efisiensi biaya tanpa menurunkan kualitas produk dan pelayanan demi menjamin kepuasan pelanggan
FS2; FT1; CT1;	Meningkatkan kerjasama dengan perbankan untuk mendapatkan bunga KPR yang menarik	CT2 CT3;C W3	Meningkatkan sarana dan prasarana untuk memenuhi kebutuhan konsumtif pelanggan
CS1;IS1; IS3;IS4; CS1;IT1	Memperkuat konsep berwawasan lingkungan (go-green) /green living untuk efisiensi penggunaan energy	IT1; CW2	Meningkatkan kualitas design bangunan untuk efisiensi penggunaan energy

Sumber : Data Primer

Dari hasil Analisis IFAS dan EFAS yang tertuang dalam grafik letak kuadran I maka strategi SO merupakan strategi yang dianggap memiliki prioritas yang tinggi dan mendesak untuk dilaksanakan. Strategi SO yang di dapat dari matrik TOWS Balanced Scorcard diatas adalah sebagai berikut:

1. Membangun sarana dan prasarana untuk meningkatkan nilai investasi properti di Bukit Baruga
2. Meningkatkan kerjasama dengan perbankan agar mendapatkan kemudahan dalam KPR dan pinjaman dengan melakukan PKS (perjanjian kerjasama) dengan pihak perbankan
3. Mengembangkan konsep go -green dan menjadikan Trademark Bukit Baruga
4. Menggunakan Sistem IT yang terintegritas
5. Meningkatkan Penggunaan Teknologi Kontruksi dan meningkatkan diversifikasi Produk

6. Melakukan Pengembangan SDM berbasis Kompetensi
7. Melakukan Pengembangan Kawasan / Cluster Terbaru di daerah lainnya
8. Melakukan Penetrasi Pasar dalam promosi produk
9. Melakukan Pengembangan Usaha Pengelolaan Limbah
10. Meningkatkan Market Share dalam penjualan properti

Kesepuluh hal di atas dapat diterjemahkan sebagai strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Dengan strategi tersebut, PT. Baruga Asrinusa Development dapat meningkatkan potensi yang mereka miliki, kemudian dapat memaksimalkan profit yang dihasilkan sebagai tujuan utama dibandingkan dengan aspek lainnya, sehingga strategi ini mengharuskan PT. Baruga Asrinusa Development melakukan inovasi untuk meraih tujuan tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka disimpulkan bahwa :

1. Faktor internal PT. Baruga Asrinusa Development terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan.
 - a. Kekuatan yang dimiliki adalah : Nilai investasi meningkat signifikan seiring dengan penambahan fasilitas; Dukungan pembiayaan (KPR) untuk industri perumahan sangat kuat; Trademarks Perumahan Bukit Baruga menjadi kawasan yang memiliki countur yang berbukit dan tetap fokus terhadap perumahan yang berwawasan lingkungan (*Green Environment*); Perumahan Bukit Baruga dengan konsep / desain rumah / lingkungan kawasan yang *green living*; Sistem Utilitas (PLN, PDAM, Telepon, dll.) sudah ter-integrasi; Kenyamanan (aman, bersih, sejuk, sehat, bebas banjir) kawasan perumahan konsisten dengan konsep *go green* dan pengelolaan *estate management*; Inovasi produk dalam pelaksanaan konstruksi sudah mengikuti perkembangan terbaru; dan Pengembangan karyawan menjadi faktor penting perusahaan dengan adanya integrasi dengan Learning Centre Holding - Kalla Group
 - b. Sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah Kekuatan Finansial (modal) masih didominasi oleh pinjaman (bank); Kegiatan investasi pembangunan masih terbatas di wilayah Makassar dan Maros; Kepercayaan *customer* terhadap Perumahan Bukit Baruga menurun signifikan di 3 tahun terakhir; Strategi harga & sistem pembayaran masih cenderung konvensional; Strategi promosi & campaign masih belum maksimal; Layanan kepada penghuni kawasan (*Estate Management*) masih harus lebih ditingkatkan agar menjadi profit center; Kemampuan manufaktur (produksi rumah) masih rendah; *Customer Database* masih manual; Data tanah (*Land Bank*) untuk ekspansi kawasan perumahan masih minim; Infrastruktur pendukung di Perumahan Bukit Baruga masih sebatas konsep dan hanya fokus terhadap konsep pembangunan rumah; dan Otomatisasi proses masih parsial.
2. Faktor eksternal PT. Baruga Asrinusa Development terdiri dari variabel peluang dan ancaman.
 - a. Peluang yang seharusnya diraih adalah suku bunga KPR dari bank yang menurun, bunga KPR mencapai level 1 digit; Profitabilitas / margin keuntungan di industri perumahan menengah cukup tinggi; Angka pertumbuhan populasi (penduduk) semakin meningkat, menjadi peluang pasar perumahan; Stabilitas Pemerintahan menunjang pertumbuhan ekonomi yang baik dan dapat menumbuhkan iklim investasi perumahan yang lebih bergairah; Dengan adanya masyarakat sekitar Perumahan dapat meningkatkan dan menjadikan kawasan perumahan lebih strategis; Peraturan tentang lingkungan menjadi perhatian Bukit Baruga dalam menciptakan suasana lingkungan yang asri, sejuk, bersih dan ramah lingkungan; Otonomi Pemerintah Daerah memberikan peluang dan potensi daerah untuk melakukan peningkatan kesejahteraan

sehingga menjadi peluang pasar bagi industri perumahan menengah; Pendidikan dan Kejuruan sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pada masing-masing individu; serta Penerapan IT System dan Teknologi Kontruksi sangat berpengaruh sebagai leverage di perumahan, khususnya di pengembangan *added value* produk rumah & Kawasan.

- b. Sedangkan ancaman yang harus dihadapi adalah fluktuasi nilai mata uang dan nilai tukar rupiah terhadap dollar AS dapat berpengaruh terhadap biaya pembangunan dan penjualan yang tidak stabil; Kebijakan perpajakan yang cukup besar akan menjadi hambatan bagi calon pembeli rumah; Pengeluaran dan pendapatan konsumen yang dapat dibelanjakan (*consumer expenditure and disposable income*); Pandangan masyarakat terhadap waktu luang akan dihabiskan di luar rumah, sehingga lebih bersifat konsumtif; Kelangkaan listrik dan sumber daya alam akan berpengaruh pada biaya-biaya yang menggunakan energi listrik; serta Mobilitas Sosial (*Social mobility*) meningkat pada gaya hidup masyarakat.

3. Berdasarkan penentuan luas daerah, kuadran I yang paling luas dengan letak titik potong terletak pada kuadran I, sehingga strategi yang paling utama yang harus dibenahi dari pengembangan bisnis perumahan PT. Baruga Asrinusa Development adalah **strategi SO**. Sedangkan strategi alternatif dari pengembangan bisnis perumahan PT. Baruga Asrinusa Development adalah strategi ST, WO dan WT.

Berdasarkan kesimpulan, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Meminimalkan kelemahan yang ada dengan memaksimalkan potensi faktor internal kekuatan yakni dengan cara : Mencari alternatif pendanaan yang mendukung dalam menjalankan perusahaan; Melakukan Ekspansi Proyek Kawasan ke daerah potensial dengan memperbanyak *Landbank* (persediaan lahan); Membangun Infrastruktur dan fasilitas yang lengkap dengan konsep *Go-Green*; Meningkatkan kualitas bangunan dengan menggunakan teknologi konstruksi terbaru; Meningkatkan pelayanan prima kepada *customer* (pelanggan) dan *stakeholder*; melakukan ekspansi pasar dengan strategi marketing yang efektif; menentukan standarisasi harga dan sistem pembayaran yang tersistem dengan menggunakan IT System; ataupun meningkatkan produksi rumah melalui *improvement* dan *innovasi*.
2. Menghadapi ancaman yang berasal dari luar segera mengimplementasikan strategi **strategi agresif** yakni berusaha memperbaiki kondisi internal kelemahan dan eksternal ancaman dengan memanfaatkan sejumlah kekuatan internal yang dimiliki dan peluang eksternal yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Fred R. David, (2013). *Strategic Management, Concepts & Cases*. Pearson Education Limited, England
- Freddy Rangkuti (2016) *Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus cara mengelola kinerja dan resiko*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hartoko, D. S. (2010) *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode BSC, Matriks BCG Dan SWOT*. Gramedia: Jakarta
- Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen strategis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Husein Umar. (2008) *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), “*Balanced scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*”, Erlangga, Jakarta.
- Muslim, E., & Wibowo, S. A. (2006). Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: PT. MCA). In *1st Seminar on Application and Research in Industrial Technology*.
- Robbins & Coulter (2007). *Manajemen*. Jakarta: Indeks
- Suwandiyanto, M. (2010) *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Gramedia: Jakarta
- Umar Husain, (2010) *Riset pemasaran dan bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta